

FINANZIERUNG IM MITTELSTAND



EDITORIAL

Der deutsche Mittelstand ist das Rückgrat unserer Wirtschaft – ein oft bemühter, aber unverändert wahrer Satz. In einer Zeit globaler Umbrüche und wirtschaftlicher Neuausrichtungen weht dem Mittelstand jedoch ein rauerer Wind entgegen. Die Reaktion darauf ist so pragmatisch wie aufschlussreich: Während die Investitionsbereitschaft hierzulande auf ein historisches Tief fällt, richtet sich der Blick verstärkt über die Grenzen. Nicht mehr nur die Chance auf neue Märkte lockt, sondern die Notwendigkeit, Kosten zu senken und die Produktion strategisch neu aufzustellen. Jede dieser Entscheidungen hat direkte Konsequenzen für die Kapitalstruktur. Zukäufe, Investitionen in Digitalisierung und Künstliche Intelligenz oder der Aufbau eines Auslandsstandorts müssen finanziert werden. Fakt ist: Bankkredit oder eigene Mittel allein reichen dafür nicht immer aus. Gerade bei größeren Investitionen wird es entscheidend sein, die Finanzierung breiter aufzustellen.

Von Christina Lynn Dier

Auslandsgeschäft im Fokus: Der deutsche Mittelstand orientiert sich wieder stärker international. Besonders ausgeprägt ist das Engagement in der Industrie: 87 Prozent der Unternehmen aus der Chemie- und Kunststoffbranche sind im Ausland aktiv.

Foto Sawat | stock.adobe.com

WACHSTUM SUCHT NEUE STANDORTE

Die Gründe für die Internationalisierung verändern sich: Neben neuen Absatzchancen sind es Kosten, Zölle und Standortbedingungen, die Investitionen über die Grenze treiben. Von Michael Hasenpusch

Der deutsche Mittelstand orientiert sich wieder stärker international. Laut der aktuellen Mittelstandsumfrage von DZ Bank und Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sind 53,7 Prozent der befragten Unternehmen im Ausland aktiv. Das sind rund zehn Prozent mehr als im Frühjahr 2024, jedoch vier Prozent weniger als der bisherige Höchststand im Jahr 2015.

Besonders stark im Ausland engagiert sind industrielle Branchen, angeführt von „Chemie und Kunststoff“ mit 87 Prozent, gefolgt von „Metall, Kfz, Stahl und Maschinenbau“ mit 77 Prozent sowie „Elektro“ mit 71 Prozent. Die Investitionsbereitschaft im Inland ist auf den niedrigsten Stand seit Beginn der Erhebung im Jahr 1995 gefallen. Jörg Hessel, Leiter des Firmenkundengeschäfts der DZ Bank in Baden-Württemberg, sieht darin auch eine Reaktion auf die Lage in Deutschland. „Ein wesentlicher Grund ist die anhaltende Schwäche des Heimatmarkts“, sagt er. Nach Jahren der Stagnation orientieren sich inzwischen auch kleinere Mittelständler stärker ins Ausland. Dort locken nicht nur Wachstumsmöglichkeiten, sondern teilweise auch niedrigere Lohnkosten und einfachere Genehmigungsverfahren.

Eine weitere Perspektive liefert eine DIHK-Sonderauswertung zum Jahresbeginn 2026: Während DZ Bank und BVR erheben, wie viele Mittelständler überhaupt im Ausland aktiv sind, untersucht die DIHK speziell die Investitionspläne auslandstaktiver Industrieunternehmen. Von den rund 1700 befragten Unternehmen wollen 43 Prozent im laufenden Jahr im Ausland investieren, im Vorjahr waren es 40 Prozent. Auffällig ist der Hauptgrund: 41 Prozent nennen Kostenersparnis – so viele wie seit 2003 nicht mehr. Die Erschließung neuer Märkte ist nur noch für 28 Prozent ein Grund, für 31 Prozent sind Vertrieb und Kundendienst wichtig.

Damit zeigt sich auch eine veränderte Motivation für das Auslandsengagement. Hessel spricht von einem Ende der Globalisierung, wie sie in den 1990er- und frühen 2000er-Jahren bekannt war. „Der neue Trend heißt ‚local for local‘, also Beschaffung, Entwicklung und Produktion vor Ort im Zielmarkt.“ Neue Zölle und zunehmende Abschottung machen dieses Vorgehen für viele Unternehmen notwendig. Kurze Transportwege können zudem die Verfügbarkeit und Liefergeschwindigkeit verbessern.

Wie konsequent ein Unternehmen dabei vorgeht, hängt von seiner Größe ab. Große Mittelständler erweitern ihr internationales Netzwerk und investieren direkt vor Ort. Kleinere Betriebe verfolgen einen schrittweisen Ansatz. „In der Regel starten sie mit einem Absatzpartner im Zielmarkt, gründen dann Vertriebs- oder Serviceniederlassungen und ziehen schließlich Montage und Produktion nach, wenn sich das Geschäft gut entwickelt“, beschreibt Hessel den typischen Weg. Wer über genügend Kapital verfügt, kann die Expansion auch durch Zukäufe beschleunigen.

Immerhin bleibt Europa für die Industrie das bevorzugte Ziel. 64 Prozent der Unternehmen, die im Ausland investieren wollen, nennen die Eurozone. Gerade für kleinere Mittelständler ist der Sprung nach Asien häufig zu groß, sagt Hessel. Attraktiv sind deshalb zunächst Länder wie Polen, Ungarn oder Spanien. Dennoch gewinnt Asien wieder an Gewicht: Der Anteil der Unternehmen mit Investitionsplänen in China steigt von 31 auf 34 Prozent und in der Region Asien/Pazifik außerhalb Chinas von 21 auf 26 Prozent. Mit 44 Prozent bleibt Nordamerika zwar die zweitwichtigste Zielregion, hat gegenüber dem Vorjahr jedoch an Attraktivität verloren. Nach Einschätzung der DIHK sorgt der Zollkonflikt dafür, dass Investitionsentscheidungen verzögert werden. Hessel erlebt bei seinen Kunden unterschiedliche Reaktionen: „Entweder sie setzen verstärkt auf Amerika, oder sie lehnen das Geschäft aufgrund der erratischen Politik der US-Regierung ab.“

Auch für die Finanzierung gibt es kein Standardmodell. Unternehmensgröße, Kapitalbedarf und Zielland entscheiden darüber, ob etwa bilaterale Kredite, Konsortialfinanzierungen oder Schuldscheindarlehen zum Einsatz kommen. Im Außenhandel spielen zusätzlich Akkreditive, also Zahlungsverprechen einer Bank im Auftrag des Käufers, und Währungsabsicherungen eine Rolle, bei Investitionen können lokale Förderangebote hinzukommen. „Banken müssen ihren Kunden ins Ausland folgen“, sagt Hessel – mit Beratung und möglichst auch mit einer Finanzierung vor Ort. Für viele Mittelständler wird Internationalisierung damit vom zusätzlichen Absatzkanal zur Standortentscheidung. Hessel versteht die Kalkulation so: „Bei jedem Euro, der investiert wird, fragen sich Unternehmer, wo er in den kommenden Jahren und Jahrzehnten die beste Rendite erwirtschaftet.“ Immer häufiger lautet die Antwort derzeit: auch außerhalb Deutschlands.

„INVESTIEREN SIE IN START-UPS!“ – V3

Katja Ruhnke erzählt, warum Start-up-Investorinnen wie sie für das Fortbestehen des Mittelstands so wichtig sind.

ZUWACHS DURCH ZUKÄUFE UND ALLIANZEN – V2

Wachstum ist für den deutschen Mittelstand überlebenswichtig – aber die Wege dorthin sind grundverschieden.

ANZEIGE

Digitalisierung im Mittelstand: drei Erkenntnisse für mehr Wettbewerbsfähigkeit

DIGITAL X
digital-x.com
Initiative der

KI, Cyberrisiken, geopolitische Spannungen und regulatorische Anforderungen verändern gerade in Echtzeit die Spielregeln für Unternehmen. Welche Schlussfolgerungen sich daraus für die Digitalisierung im Mittelstand ergeben, diskutierte die Sparkassen-Finanzgruppe auf der DIGITAL X 2026, der Digitalisierungsinitiative und Veranstaltungsreihe der Deutschen Telekom, gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Technologie.

Drei Erkenntnisse zogen sich dabei wie ein roter Faden durch die Masterclasses:

01. Strategie statt Aktionismus

Erfolgreiche Unternehmen starten nicht mit dem Einkauf neuer Tools, sondern mit der einfachen Frage: Welches Problem wollen wir eigentlich lösen? Erst wenn Prozesse, Daten und Geschäftsziele klar definiert sind, entsteht echter Mehrwert, unabhängig davon, ob KI, Cloud oder Automatisierung zum Einsatz kommen. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, schaffen es deutlich häufiger, neue Technologien dauerhaft in ihre Wertschöpfung zu integrieren.

02. Made in Europe – Unabhängigkeit als Wettbewerbsfaktor

Cloud-Dienste, KI-Plattformen oder Zahlungsverkehr sind heute für viele Unternehmen geschäftskritisch. Gleichzeitig rücken Fragen nach Datenhoheit und digitaler Souveränität stärker in den Fokus. So erlaubt der US Cloud Act unter bestimmten Voraussetzungen den Zugriff amerikanischer Behörden auf Daten von US-Anbietern – auch wenn diese außerhalb der USA gespeichert sind. Unternehmen sollten deshalb nicht nur wissen, welche Daten sie speichern, sondern auch wo, unter welchen rechtlichen Rahmenbedingungen und von wem sie verarbeitet werden. Europäische Lösungen können dazu beitragen, strategische Abhängigkeiten zu reduzieren und die digitale Handlungsfähigkeit zu stärken.

03. Technologie ist nur die halbe Miete

Egal ob KI-Projekt, Cybersecurity oder IT-Modernisierung: Der Erfolg entscheidet sich selten an der Technologie allein. Mindestens genauso wichtig sind hochwertige Daten, leistungsfähige Infrastrukturen, qualifizierte Mitarbeitende und eine Organisation, die Veränderungen mitträgt. Digitalisierung ist deshalb kein einmaliges IT-Projekt, sondern ein kontinuierlicher Transformationsprozess, der Strategie, Technologie und Menschen gleichermaßen einbezieht.



 Sparkasse

Jetzt QR-Code
scannen und alle
Inhalte entdecken.

 **DIGITAL X**

Die Impulse der DIGITAL X wirken weiter:
Hier erfahren Sie, wie Sie digitale Abhängigkeiten
in Ihrem Unternehmen reduzieren und kritische
Geschäftsprozesse absichern können.
Einfach QR-Code scannen und loslegen.

Fünf Millionen Euro haben Felix Wing, Miro Taphanel und Ding Luo im Juli vergangenen Jahres in der Seed-Finanzierungsrunde ihres Start-ups Gixel erhalten. Das 2019 gegründete Karlsruher Unternehmen entwickelt die Display-Architektur für KI-Brillen und lizenziert sie an die Hersteller. Drei ihrer Geldgeber sind Daniel Krauss, André Schwämmlein und Jochen Engert, die Gründer des Verkehrsunternehmens Flix, das zuletzt mit drei Milliarden Euro bewertet wurde und an dem das Trio noch mit rund 25 Prozent beteiligt ist. „Ihre Erfahrung mit den Wachstumsphasen eines jungen Unternehmens hilft uns enorm“, begründet Wing die Entscheidung, die Flix-Größen zu Miteigentümern zu machen. „Geld hilft einem Start-up, sich zu bewegen, die Erfahrung der Investoren, in die richtige Richtung zu gehen.“

In Deutschland benötigen zwei von drei Start-ups frisches Kapital. Auch so manches bereits etablierte kleinere Unternehmen muss sich Investoren ins Haus holen und Firmenanteile abgeben, weil es an Liquidität mangelt. Im ersten Halbjahr 2026 flossen laut Unternehmensberatung EY knapp 5,3 Milliarden Euro in deutsche Jungunternehmen – 14 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Der größte Kapitalstrom ergoss sich über Berliner Start-ups: fast 1,7 Milliarden Euro. EY-Partner Dr. Thomas Prüver kritisiert, dass Investoren vor allem auf bereits am Markt gut positionierte Unternehmen setzen: „Junge und kleine Start-ups haben im Wettbewerb um Kapital häufig das Nachsehen.“ Das sei fatal, weil Innovation vor allem durch eine „breite und lebendige Gründerszene“ entstehe.

Mit Wissen und Netzwerk zum Erfolg

Als Erste an Bord von Start-ups gehen in der Regel Business Angels. Sie bringen „Smart Capital“ ein, also Geld, Wissen und Kontakte. Laut dem Europäischen Business Angel Netzwerk (EBAN) haben rund 40 Prozent der „Engel“ einen unternehmerischen Background. Die Wirtschaftskapitäne und ehemaligen Gründer wollen parallel zu ihrem Vorstands- oder Geschäftsführerposten oder nach dem Verkauf ihrer Firma einen Teil ihres Vermögens in die nächste Generation junger Entrepreneure reinvestieren.

Die Vorteile für die Anfänger: Die erfahrenen Geldgeber helfen strategisch bei der Skalierung und teilen ihr Produktions- oder Vertriebswissen. Darüber hinaus stellen sie ihre Netzwerke und Branchenkontakte zur Verfügung, öffnen Türen und bringen häufig ein gutes Gespür für Risiken mit. Gixel-CEO Wing erklärt: „Wer selbst einmal ein Unternehmen aus der Taufe gehoben und groß gemacht hat, kennt die typischen Hürden, Krisen und Wachstumsschmerzen und kann einem Start-up wie uns helfen, teure Anfängerfehler zu vermeiden.“ Zudem hätte Flix vorge-macht, wie man als deutsches Start-up ein international tätiges Unternehmen aufbaut. Ähnliches gelte für den US-Investor und

Bekannter Investor: Tarek Müller, Mitgründer und Vorstandsmitglied beim Onlinemodehändler About You, ist seit dem vergangenen Jahr am Kosmetik-unternehmen Kencana aus Seevetal beteiligt.

Foto Picture Alliance/dpa | Jonas Walzberg

VOM GRÜNDER ZUM GELDGEBER

Viele junge Unternehmen und kleinere Mittelständler benötigen frisches Kapital, um zu wachsen. Immer häufiger kommt das nicht von der Bank, sondern von erfolgreichen Gründern, die selbst einmal klein angefangen haben. Von Jürgen Hoffmann



WACHSTUMSSTRATEGIEN IM MITTELSTAND: ZUWACHS DURCH ZUKÄUFE UND ALLIANZEN

Wachstum ist für den Mittelstand überlebenswichtig, doch die Wege dorthin sind grundverschieden. Der schnelle Zukauf eines Wettbewerbers verspricht Marktanteile, birgt aber hohe Integrationshürden. Demgegenüber steht die strategische Kooperation, die Kapital schont, aber Vertrauen und Geduld erfordert. Was verspricht mehr Erfolg?

Dr. Oliver Hoffmann ist ein Mann mit Ehrgeiz. Bis 2030 will der Vertriebs- und Marketingvorstand des mittelständischen Energieunternehmens meistro in Ingolstadt mindestens 40.000 Kunden mit Strom und Gas beliefern. Im Blick hat er vor allem kleinere Betriebe, die sich durch professionelles Energiemanagement mit erneuerbaren Energien, Kraft-Wärme-Kopplungs-Systemen, Photovoltaikanlagen und Speichern unabhängiger von der Achterbahnfahrt der globalen Märkte machen wollen. „Bei der Energieversorgung geht es Unternehmen längst nicht mehr um den günstigsten Preis, sondern um Versorgungssicherheit, Planbarkeit und Effizienz“, betont Hoffmann.

Um das Wachstumsziel zu erreichen, hat meistro Anfang Juni das komplette Kundengeschäft des polnischen Gewerbestrom-anbieters Respect Energy übernommen. Mit den rund 10.000 neuen Abnehmern des ehemaligen Wettbewerbers haben die Ingolstädter nun 24.000 Kunden. „Wir werden attraktive Akquisitionsmöglichkeiten auch künftig unabhängig von unserem organischen Wachstum nutzen“, stellt der Manager klar. Der Ausbau eines skalierfähigen Betriebsmodells, etwa durch die Automatisierung der Vertriebsaktivitäten, ermögliche es meistro, zusätzliche Wachstumschancen zu realisieren: „Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten kommt es zu Branchenkonsolidierungen, die starke Mittelständler wie wir für strategisches Wachstum nutzen können.“

Kauflaune kehrt zurück

2026 expandieren in Deutschland wieder mehr Unternehmen durch Fusionen und Übernahmen als in den vergangenen Jahren. Nach einer längeren trüben Phase steigen die Zahlen für Mergers & Acquisitions (M&A). „Die Aktivität nimmt zu“, konstatiert Michael Buhl von KPMG Deutschland. Als Folge des wiedererstarkten Interesses von Investoren seien die Preise für „qualitativ starke Assets mit Wertsteigerungspotential“ gestiegen. Neben Großunternehmen sind Small- und Mid-Caps gefragt – insbesondere, wenn sie über Digital- und Techkompetenz verfügen. Vor allem Betriebe, die in Sachen Künstliche Intelligenz (KI) gut aufgestellt sind, stehen oben auf der Einkaufsliste. Im KI-Hype liegt nach Ansicht einiger Marktteilnehmer aber auch ein Risiko überhöhter Bewertungen. Beim Blick auf potentielle Übernahmekandidaten achten Interessenten aktuell zudem auf die Punkte Nachhaltigkeit, Energiewende und Dekarbonisierung.

Neue Märkte, Know-how und Skaleneffekte

Zwei Gründe der Belegung sind, so die Meinung mehrerer Experten, der Transaktionsstau und Nachfolgeregelungen im Mittelstand. Ziele der Fusionen und Übernahmen sind in der Regel die schnelle Erschließung neuer Märkte, der Ausbau der Technologie-Infrastruktur, die Erzielung von Skaleneffekten und

das Ausschalten von Konkurrenten. Beispiele sind die Übernahme des Immobilienunternehmens Deutsche Wohnen durch Vonovia und der Kauf des deutschen Herstellers TK Elevator durch den finnischen Aufzugshersteller Kone. In dieser Branche gab es im Juli auch eine deutsch-deutsche „Heirat“ – wenn auch deutlich kleineren Ausmaßes: Die erst 2025 gegründete Firma Meyller Aufzüge und der Mittelständler H&R Aufzüge fusionierten, um ihr Know-how zu bündeln und den Kunden „ein geschlossenes

Leistungsspektrum anzubieten“, so die Firmenmitteilung. Ein ähnliches Ziel verfolgt die Ahrensburger xSuite Group mit der Einverleibung des Heidelberger Softwareherstellers Tangro. Sie will ihr Lösungsportfolio im Bereich SAP-Prozesse und Dokumentenverarbeitung stärken. Und noch ein Blick in die Logistikbranche: Hier hat die Geis Gruppe in Bad Neustadt an der Saale die Neuwieder Speditionsfirma Gras Gruppe geschluckt, um ihr operatives Netzwerk auszubauen.



Setzt auf die Stärken einer europaweiten Allianz: Das mittelständische Speditionsunternehmen Gutmann übernimmt Schwertransporte für Windkraftanlagen und ist Teil des BigMove-Netzwerks, eines Zusammenschlusses von Unternehmen aus der Spezial- und Schwergutlogistik. Foto BigMove

Oculus-Gründer Brendan Iribe: „Von ihm lernen wir die Art und Weise, wie amerikanische Unternehmer Globalisierung denken.“

Am Wissen eines Ex-Unternehmers will auch die Beauty-Firma Kencana in Seevetal partizipieren, die koreanische Hautpflegeprodukte vertreibt. Mit Tarek Müller hat Geschäftsführerin Tania Moser einen der bekanntesten Köpfe der deutschen Digitalszene als Investor gewonnen. Müller hatte einst als CEO den Umsatz des Onlinemodehauses About You auf mehr als zwei Milliarden Euro gesteigert und es später für 1,1 Milliarden Euro an Zalando verkauft. Moser erhofft sich von Müller Unterstützung im Bereich E-Commerce und Performance Marketing, insbesondere beim Aufbau einer personalisierten Customer Journey – dem, was About You erfolgreich gemacht hat.

Auf die Gründerpersönlichkeit kommt es an

Auch Jan Beuck investiert in Start-ups. Der Hamburger hat mehrere PC- und Mobile-Games-Firmen gegründet und das größte, die Firma Playa Games, an eine skandinavische Aktiengesellschaft verkauft: „Entrepreneure und junge Betriebe bekommen notwendiges Wachstumskapital von Banken meistens nicht.“ Aber von ihm. So hat sich Beuck am Start-up Insocial Media beteiligt, das Großunternehmen wie Vodafone, die Techniker Krankenkasse oder EnBW mit Influencern zusammenbringt. Er investiere nicht in Firmen, betont Beuck, sondern in innovative Gründer. Beuck beteiligt sich vor allem dann, wenn er seine unternehmerischen Erfahrungen einbringen kann. Er coacht, öffnet Türen und hilft bei Zukaufs- und Verkaufsverhandlungen: „Solcher Support ist manchmal wertvoller als Geld.“ Beispiel Gamesright: Das Hamburger Unternehmen hilft Verbrauchern, verlorene Einsätze aus Onlinesportwetten und Onlinecasinos zurückzufordern. „Aus meiner Zeit in der Onlinespiele-Branche habe ich noch viele Kontakte, die Gamesright zugutekommen“, sagt Beuck. Über die Jahre hat der Investor erkannt: „Die besten Erfolgsaussichten haben die Gründer, die aus Fehlern gelernt haben.“

Die Frage der Entscheidungsmacht

Gleich zwölf Business Angels sind bei MELT-Ing eingeflogen, einer 2023 gestarteten Forschungsausgründung aus der TH Mannheim. Die Gründer Frederik Wunder, Dr. Sebastian Sonnick und Dr. Matthias Rädle haben Systemplatten aus Phasenwechselmaterial entwickelt, die Leichtbau-Gebäude vor Hitze schützen. 500.000 Euro haben sie von ihren „Engeln“ bekommen – und einen Blumenstrauß an Ratschlägen. „Durch die Vielfalt unserer Investorengruppe profitieren wir von unterschiedlichstem Know-how“, ist Wunder sicher. Einer kennt sich mit der Planung und Umsetzung von Bauwerken aus, ein anderer ist Fachmann für Produktionstechniken. „Die Empfehlungen unserer Angels basieren auf Praxiserfahrung und sind deshalb für uns hilfreicher als Lehrbuchwissen“, so Wunder.

Sowohl eine allzu heterogene Investorengruppe als auch ein Geldgeber, der seinen „Zöglingen“ das Steuer aus der Hand nehmen will, können für Probleme sorgen. Klar, ein Investor will mitreden, will den Wert seines Engagements schützen. Doch „Herren im Haus“ müssen die Gründer bleiben, sagen erfahrene Investoren. Gixel-Teilhaber Daniel Krauss resümiert: „Wer eine Technologie baut, die eine ganze Industrie betrifft, muss selbst entscheiden können.“

Geteilte Ressourcen, gebündelte Kraft

Ein Beispiel für Unternehmenswachstum durch Kooperationen ist BigMove: Zur Aktiengesellschaft mit Hauptsitz in Mintraching sind im Laufe der letzten sechs Jahre 20 mittelständische Spezialfirmen für Schwerlastlogistik gestoßen, denen BigMove bei der Akquise, Koordination und Durchführung von Transporten und Montagen hilft. „In unserem Netzwerk ist jeder Betrieb erfolgreicher, als würde er allein am Markt auftreten“, erklärt Vorstand Olaf Beckedorf die Motivation der Zusammenarbeit. Die Firmen unterstützen sich gegenseitig bei Aufträgen, Engpässen und Projekten. Wer keinen Autokran mit einer Hubkapazität von 800 Tonnen besitzt, leiht ihn sich bei einem Partner. Ähnlich wie bei den Maschinenringen in der Landwirtschaft schont das Miteinander die Kapitaldecke jedes Betriebes und sorgt für eine optimale Auslastung der Anlagegüter. „Was ein Betrieb allein nicht abdecken kann, wird gemeinsam möglich“, sagt Beckedorf. Auch der Einkauf werde einfacher und günstiger als Mitglied einer starken Unternehmensgruppe. Zuletzt wurden die Leipziger Firma Richter Kran und Schwerlast (70 Mitarbeiter), die finnische Silvasti Transport (50 Mitarbeiter) und die Schweizer Senn (200 Mitarbeiter) in die europaweite Allianz aufgenommen. Der BigMove-Vorstand erklärt: „Mit jedem neuen Betrieb kommt eine neue Unternehmerpersönlichkeit und mehr Know-how ins Netzwerk.“ Das sei in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders wichtig, „denn die Bündelung mittelständischer Kraft stärkt die Resilienz“.

Synergien realistisch einschätzen

Zusammenarbeit bietet mittelständischen Betrieben viele Chancen. Deswegen ist die Quote fehlgeschlagener Kooperationen deutlich geringer als die gescheiterter M&A-Transaktionen. Hier zahlen Käufer oft zu hohe Summen für zu optimistisch kalkulierte Synergien. Die Umsatzhoffnung „1 + 1 = 3“ wird laut McKinsey bei fast 70 Prozent der Fusionen nicht erreicht. Unterschätzt werden beispielsweise die Schwierigkeiten einer Zusammenführung von zwei Betrieben. Einkauf, Produktion, IT-Systeme, Vertrieb und Finanzen müssen zusammengebracht, die Unternehmenskulturen angepasst werden. Eine Herkulesaufgabe. Damit ein Zukauf tatsächlich zu einem nachhaltigen Unternehmenswachstum führt, muss sich der Käufer klar werden, warum er den Deal macht und welche Synergien realistisch sind. Es muss eine sorgfältige Due Diligence durchgeführt, der kulturelle Fit geprüft, die Integration detailliert geplant und die Belegschaft frühzeitig informiert und am Prozess beteiligt werden. Unsicherheit führt zu Produktivitätsverlust und Mitarbeiterabwanderung. Und Personaler wissen: Freiwillig gehen immer nur die Guten.

Von Jürgen Hoffmann

„INVESTIEREN SIE IN START-UPS!“

Die Vorstandsvorsitzende des Bundesverbands Business Angels Deutschland (BAND) Katja Ruhnke erzählt, warum Start-up-Investorinnen wie sie und ihre Schwester Conny Hörl für das Fortbestehen des deutschen Mittelstands unverzichtbar sind.



Katja Ruhnke
Foto Sung-Hee Seewald

Frau Ruhnke, Sie waren früher Musical-Darstellerin und Kulturmanagerin, heute sind Sie Business Angel und investieren in Start-ups – wie kam es dazu?
Ab und an habe ich in meinem Leben Life-Changing-Moments, und das war so einer: Ich war gerade weg von der Musical-Bühne und in unser Familienunternehmen eingestiegen, wo ich mich um die Vermögensanlage gekümmert habe, als mich ein Freund im Mai 2019 dazu einlud, ihn auf eine Start-up-Konferenz zu begleiten. Aus Neugier bin ich mitgegangen. Ehrlich gesagt, wusste ich damals nicht einmal, was Start-up eigentlich heißt. Ich kannte diese ganze Assetklasse gar nicht. Auf dem Pitch-Event war ich dann so geflasht von den Gründerinnen und Gründern und ihren Ideen, dass ich hinterher meine Schwester angerufen habe und ihr gesagt habe: „Conny, wir werden jetzt Busi-

ness Angels.“ Mittlerweile haben wir mit unserer Firma CK Venture Capital in 23 Start-ups investiert, von denen 21 noch aktiv sind.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, in welche Start-ups Sie investieren?
Wir haben eine leicht pathetische, aber sehr gut leitende Investmentthese: Wir investieren in Unternehmen, die die Welt ein Stück besser machen. Die Produkte und Dienstleistungen sollen auf die SDG-Ziele einzahlen. So breit, wie diese sind, ist auch unser Portfolio.

Können Sie das anhand von Beispiel-Start-ups aus Ihrem Portfolio näher erläutern?
Wir haben unter anderem in XO Live investiert, eine Plattform für Patientenbegleitung im Bereich Medikamente, oder in heycare, die für Unternehmen Kinderbetreuung und Altenpflege anbieten, um Fehlzeiten zu reduzieren. Aber wir haben auch traplinked in unserem Portfolio. Die digitalisieren Mäuse- und Rattenfallen. Was hat das jetzt mit Impact-Investment zu tun? Der Impact-Charakter ist hier groß, weil das ein regulierter Bereich ist. Jede Bäckereikette, jeder Supermarkt, alle müssen Fallen aufstellen, damit sich keine Krankheiten ausbreiten. Dadurch, dass wir mit traplinked diese digitalisieren, konnten jetzt Toxköder in der Dauerbeköderung vom Bundesumweltamt verboten werden. Toxköder sind sehr schädlich für die Umwelt, weil sie ins Grundwasser gehen und auch Wildtiere daran verenden. Das zeigt: Impact-Cases sind nicht immer die ganz offensichtlichen.

Sind diese Investments dann eher Bauch- oder Kopffentscheidungen?
Start-up-Investments in der frühen Phase sind immer mindestens beides. Also eine reine Kopffentscheidung ist völlig sinnlos, weil es dafür viel zu wenig Daten gibt.

Welche Rolle spielen Business-Angel-Investoren für den Mittelstand?
Wir Business Angels bauen den Mittelstand von morgen. Denn bei Weitem ist nicht jedes Start-up ein Unicorn und damit ein Fall für eine Venture-Capitalist-Finanzierung. VCs investieren nur in Neugründungen mit extrem hohem Wachstumspotential. Sie müssen am Ende immer in Milliardenbewertungen denken. Viele Start-ups sind das aber gar nicht und sollen und wollen es auch gar nicht sein. Viele möchten nur wenige Anteile abgeben und der eigene Herr im Haus bleiben. Im Moment finanzieren ausschließlich wir privaten Kapitalgeber diese Unternehmen, die nach ein, zwei Finanzierungsrunden profitabel sind und danach über Fremdfinanzierungen oder eigene Mittel ins Wachstum gehen – typische Mittelständler. Denn Banken übernehmen keine Fremdfinanzierungen für Firmengründungen mehr. Deswegen sehen wir

auch im Verband gerade uns Business Angels als die Financier des neuen Mittelstands.

Investieren Sie auch in etablierte Unternehmen des Mittelstands?
Wir selbst investieren aktuell gar nicht in Mittelstandsunternehmen, die schon bestehen. Aber ich glaube, es gibt immer mehr Business Angels, die sich auch im Mittelstand nach Investitionsmöglichkeiten umgucken. Manche gehen infolge einer Nachfolgeregelung rein und schließen eine Lücke. Andere, vor allem erfahrene Angels, möchten ihre Erfahrung und ihr Wissen, das sie sich über Geschäftsmodelle gerade in der New Economy über Jahre erarbeitet haben, einbringen. Da sehen sie neue Chancen und Möglichkeiten. Die Mittelständler auf der anderen Seite finden es oft spannend, dadurch einen neuen Blick von außen zu bekommen.

Warum schauen sich denn immer mehr Business Angels im Mittelstand um?
Weil das klassische Business-Angel-Dasein nicht leicht ist – gerade im aktuellen Umfeld. Das Angel-Investment kommt zunehmend unter Druck, weil wir viel zu wenige Exit- oder Secondary-Möglichkeiten haben. Start-up-Investment ist sehr risikoreich, und die Rahmenbedingungen sind derzeit in Deutschland leider auch nicht so, dass es einem besonders leicht gemacht wird. Und das hat auch Auswirkungen auf die Investitionssummen, die die Business Angels einsetzen.

Inwiefern?
Nach den Zahlen des Business-Angel-Verbands sinken die durchschnittlichen Ticketgrößen. Lagen sie vor ein paar Jahren noch bei etwa 150.000 Euro je Start-up und Runde, liegen sie jetzt nur noch ungefähr bei 40.000 Euro. Das ist ein Problem, das bislang noch nicht so richtig von der Politik erkannt wird. Dabei müssten Investitionen im Start-up-Bereich viel attraktiver werden. Die Politik müsste noch viel mehr für bessere Rahmenbedingungen tun, so wie es andere Länder vorgemacht haben. Deswegen sind uns beispielsweise auch die USA bei der Finanzierung von KI-Cases so enteilt. In Amerika ist das Finanzierungsvolumen in diesem Bereich mittlerweile hundertfach so hoch wie bei uns.

Raten Sie dann eher davon ab, Business Angel zu werden?
Im Gegenteil! Ich appelliere an alle in unserem Land, die ein gewisses Vermögen aufgebaut haben, in Start-ups zu investieren. Ich finde, das ist kein Nice-to-have. Das ist ein Must-have. Wenn wir nicht auch mit unseren eigenen Vermögen dafür sorgen, dass wir auch morgen noch eine Wirtschaft haben, dann sieht es sehr düster aus. Es liegt in unser aller Verantwortung, der nächsten Generation ein gutes Leben zu ermöglichen.

Das Interview führte Stefanie Hutschenreuter.

EINSATZ VON KI IN DER KREDITPRÜFUNG

Die nächste Kreditanfrage – unterstützt von KI? In vielen Banken ist das bereits Realität.

In vielen Branchen zögern die Unternehmen noch, Künstliche Intelligenz in der Praxis einzusetzen. Bei vielen Banken ist diese Zukunftstechnologie hingegen bereits Realität. „Im Firmenkundengeschäft setzen wir KI bereits gezielt in einzelnen Prozessschritten ein – aktuell vor allem als Analyse- und Assistenzfunktion für Kreditentscheider“, sagt Patrick Klasen, Bereichsleiter für Prozess- und Digitale Transformation im Firmenkundenkreditgeschäft bei der Commerzbank. Ähnlich hat die DZ Bank den KI-Agenten „DZ Chat“ zur Analyse von Geschäftsberichten und Vertragstexten eingeführt. Das Spitzeninstitut der deutschen Genossenschaftsbanken hat zudem für das Firmenkreditgeschäft einen Support-Chatbot entwickelt, der bei einfachen Fragen bereits hilfreiche Unterstützung bietet.

Die letzte Instanz bleibt der Mensch

Der Einsatz von KI bedeutet aber nicht, dass die Bonitäts- und Kreditprüfung in Zukunft vollautomatisch abläuft. „Die Kreditentscheidung bleibt in der Verantwortung erfahrener Fachkolleginnen und -kollegen“, betont Klasen. Ebenso hält es die DZ Bank. Bei der Nutzung von KI setzt das Institut auf ein klar definiertes Kontrollrahmenwerk mit dem Grundsatz „Human in the Loop“. „Kritische Entscheidungen und wesentliche Prozessschritte verbleiben in der Verantwortung qualifizierter Mitarbeitender. Diese prüfen die Vorschläge der KI, geben sie frei oder weisen sie zurück“, sagt eine Sprecherin der Frankfurter Großbank. Die KI agiere ausschließlich innerhalb von Parametern, die von Menschen vorgegeben werden. „Dabei stehen Transparenz, Kontrolle und Auditierbarkeit immer im Fokus“, betont die Banksprecherin.
Diese Prinzipien gelten auch für die künftig geplanten Anwendungen. Langfristig will die DZ Bank KI-Agenten entlang der gesamten Wertschöpfungskette nutzbar machen. Das Institut hat dabei vier Ziele im Auge: eine höhere Effizienz, eine bessere Qualität, die Verringerung von Risiken durch standardisierte Prozesse sowie die Entlastung der Sachbearbeiter von repetitiven Routinetätigkeiten. Auch die Commerzbank plant eine End-to-End-Digitalisierung, indem die einzelnen Schritte des Kreditprozesses durchgängig von KI unterstützt werden. Grundsätzlich können KI-Agenten alle Arten von Informationen verarbeiten, gleich wie strukturiert oder unstrukturiert sie sind. Voraussetzung ist jedoch, dass sie der Bank datenschutzkonform und mit einer entsprechenden Berechtigung vorliegen.

Frühwarnsystem für Risiken

In der aktuellen Ausbaustufe liegt der Fokus bei der Commerzbank auf textlastigen Bonitätsunterlagen wie etwa Geschäftsberichten. Zudem werden im Risikomanagement seit Längerem

modellbasierte Verfahren für das Monitoring der Kreditnehmer und zum Erkennen von Frühwarnsignalen eingesetzt, die auf mögliche Zahlungsprobleme der Kunden hindeuten. „Dabei werden auch Daten aus dem Ökosystem der Unternehmen, wie zum Beispiel Faktorpreise und Absatzmärkte, herangezogen“, erläutert Klasen. In einem nächsten Schritt sollen weitere Dokumente, wie etwa Verträge, Gutachten oder Unterlagen zu den vom Kreditnehmer gestellten Sicherheiten, eingebunden werden. Welche Dokumente aber tatsächlich von der KI ausgewertet werden können, hängt unter anderem von der Datenqualität und den regulatorischen Anforderungen ab.
Bei der Analyse von Datenquellen kann die KI erheblich schneller und umfassender als der Mensch Zusammenhänge, Widersprüche und Auffälligkeiten entdecken. Damit lassen sich nicht nur unternehmensspezifische Risiken wie eine schlechtere Liquidität oder Ertragslage identifizieren. Auch branchenspezifische Risiken wie etwa ein nicht mehr zukunftssicheres Geschäftsmodell können mithilfe von KI ermittelt werden. Ähnliches gilt für makroökonomische Faktoren wie Inflation und Wachstum. Auch beim Thema Nachhaltigkeit wird die KI bei der Commerzbank bereits eingesetzt, insbesondere zur Erhebung und Bewertung von ESG-Daten.

Wo die KI noch lernen muss

Wie die Praxis gezeigt hat, weisen KI-Agenten derzeit noch Schwächen auf: Sie erkennen einen Zusammenhang oft erst, wenn er bereits in mehreren Fällen aufgetreten ist. Die Qualität von KI-Ergebnissen hängt laut der Commerzbank stark von der Datenqualität, dem Design der verwendeten Modelle, Test- und Freigabeprozessen sowie einer laufenden Überwachung ab. Deshalb hat das Institut Qualitäts- und Governance-Standards eingeführt, damit die Ergebnisse plausibel und nachvollziehbar sind. Überdies werden klare Grenzen für den Einsatz von KI festgelegt. „Im laufenden Betrieb setzen wir zusätzlich regelmäßige Modell- und Qualitätschecks ein, um Abweichungen von erwarteten Mustern frühzeitig zu erkennen – also etwa dann, wenn sich Daten oder Nutzungsszenarien ändern“, so Klasen. Überdies hat die Commerzbank eigene Messverfahren entwickelt, mit denen die Zuverlässigkeit der verwendeten KI-Systeme fortlaufend überprüft wird.
Die Firmenkunden können die Qualität der KI-Analysen unterstützen, indem sie die benötigten Unterlagen zeitnah einreichen, wesentliche Ereignisse früh kommunizieren und Rückfragen schnell klären. „Je transparenter die wirtschaftliche Lage und die Treiber hinter Kennzahlen dargestellt sind, desto besser können Analysen – ob mit oder ohne KI – belastbar erfolgen“, sagt KI-Experte Patrick Klasen von der Commerzbank.

Von Günter Heismann

Impressum: Finanzierung im Mittelstand
Verlagsspezial der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH | Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: Fazit Communication GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main | Geschäftsführung: Hannes Ludwig, Jonas Grashey | Redaktion: Christina Lynn Dier (verantwortlich) | Anzeigen: Ingo Müller (verantwortlich) und Jürgen Maukner, REPUBLIC Marketing & Media Solutions GmbH, Mittelstraße 2–4, 10117 Berlin, www.republic.de | Weitere Angaben siehe Impressum dieser Zeitung.



Von hier in die Welt: Wir sind an Ihrer Seite und begleiten Ihr Unternehmen in neue Märkte. Mit unseren internationalen Netzwerkpartnern finden wir gemeinsam die passende Lösung für Ihr Auslandsgeschäft. Denn wir sind eine Gemeinschaft. Und eine Bank. Mehr Infos unter [vr.de/firmenkunden](https://www.vr.de/firmenkunden)

Wir machen den Weg frei.
Volksbanken Raiffeisenbanken

IN DIE ZUKUNFT INVESTIEREN

Krisenstimmung, Innovationsdruck, strukturelle Veränderungen: Der deutsche Mittelstand steht vor großen Herausforderungen. Mit Weitsicht und klugen Investitionen können die Unternehmen jedoch den Wandel meistern und zukunftsfähig bleiben.

Von Harald Czycholl

Das Ohr am Kunden haben, den Blick über den eigenen Tellerrand wagen, mutig investieren: So lautet – kurz zusammengefasst – die Zukunftsstrategie des Familienbetriebs Noltehaus aus dem hessischen Franken- berg: „Mein Vater stand früher noch am Zeichenbrett. Jetzt erstellen wir Skizzen und Modelle digital“, sagt Geschäftsführer Manuel Nolte. „Auch Bestellungen nehmen wir längst nicht mehr händisch vor – das geht alles per App.“ Heute ist der 1925 gegründete Betrieb auf individuellen Fertighausbau aus zeit- gemäßen ökologischen Materialien spezialisiert.

Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gilt der Mittelstand. Und dem wiederum gehören viele kleine und mittelgroße Familienunternehmen an, die sich – wie etwa Noltehaus – durch Spezialisierung und kluge Investitionen über Generationen am Markt behaupten. Doch aktuell nimmt die Krisenstimmung überhand: Laut der Umfrage „Impulse 2026“ des Deutschen Mittelstands-Bunds (DMB) sehen die Unternehmen ihre Geschäfts- lage zunehmend kritisch: Nur noch 70 Prozent der Betriebe bewerten ihre Situation als „sehr gut“, „gut“ oder „befriedigend“ – ein Rückgang von acht Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Und die Verantwortlichen in den Unternehmen lassen sich von der schlechten Stimmung zunehmend mitreißen: Zukunftsinvesti- tionen und Innovationen werden oftmals aufgeschoben.

Damit gerät der Mittelstand in eine Abwärtsspirale, warnt Friederike Welter, Präsidentin des Instituts für Mittelstandsfor- schung in Bonn: „Wesentliches Kennzeichen einer funktionie- renden Unternehmenslandschaft ist, dass sie sich im Laufe der Zeit verändert.“ Nur ein Teil der Unternehmen erkenne aber die Potentiale, die neue Technologien und Geschäftsmodelle bergen. Damit laufen sie Gefahr, dass Mitbewerber oder marktfremde Unternehmen diese Technologien nutzen – und ihnen das Wasser abgraben. Gerade Mittelständler seien daher gefordert, mit Innovationen auf die Herausforderungen zu reagieren, die die derzeitige Wirtschaftskrise mit sich bringt, erklärt Welter.

Hendrik Ahlers, Vorsitzender der Geschäftsführung bei der Beratungsgesellschaft EY, pflichtet ihr bei: In konjunkturell schwierigen Zeiten sollte gerade die deutsche Wirtschaft mit ihrem Premium-Anspruch nicht an der falschen Stelle sparen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährden, erklärt er. „Innovationen sind der Schlüssel für langfristigen Geschäfts- erfolg. Die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen von heute sind die Innovationen von morgen und die Gewinne von über- morgen“, betont Ahlers. „Erfolgreiche Unternehmen investieren überdurchschnittlich stark in Forschung und Entwicklung.“ Firmen, die dies nicht könnten oder nicht wollten, dürften auch keine großen Durchbrüche am Markt erwarten – sondern sie drohen gegenüber der Konkurrenz ins Hintertreffen zu geraten.

Mehr Spielraum für Innovationen

Der wirtschaftliche Überlebenskampf in vielen Branchen sorgt jedoch dafür, dass die Unternehmen ihr Geld lieber beisammen- halten, anstatt es in Neuentwicklungen zu investieren: Zahl- reiche Firmeninhaber investieren erst dann, wenn es unvermeid- bar ist, um den Betrieb überhaupt aufrechtzuerhalten. Dazu trägt auch die ausufernde Bürokratie in Deutschland bei, die zunehmend zum Innovationshemmnis wird. So sorgen immer neue Auflagen für die Betriebe dafür, dass die Unternehmen ihre Investitionsbudgets aufbrauchen, nur um strikteren Vor- schriften etwa beim Brandschutz zu genügen – doch durch die Erfüllung der steigenden Sicherheitsanforderungen haben sie keinen betrieblichen Vorteil.

Der Abbau von Regulierungen und bürokratischen Hemm- nissen sei ein wichtiger Schlüssel dazu, die Investitionsbereit- schaft der deutschen Unternehmen zu fördern, sagt Ahlers. Zudem rät er dazu, Investitionen in Forschung und Entwicklung steuerlich wirksamer zu fördern. Ein Mittel dazu könnten etwa sogenannte Superabschreibungen sein, also beschleunigte



Schneller zum Bauteil: Säge-, Fräs- und Bohrarbeiten gehören bei Holzbauunternehmen zum täglichen Geschäft. Das Familien- unternehmen Noltehaus setzt dafür auf eine digitale Abbundanlage, die die Arbeiten in wenigen Stunden statt in bis zu 14 Tagen erledigt. Foto Picture Alliance / Westend61 | Christian Vorhofer

Abschreibungen für Investitionen in Forschung und Entwicklung. „Das wäre angesichts der hohen Steuersätze in Deutschland ein wirksames und attraktives Instrument der Wirtschaftsförderung“, meint Ahlers. Sein Appell: „Wir sollten in Deutschland nach Wegen suchen, Investitionen in Innovationen attraktiver zu machen.“

Das hat auch die Politik teilweise erkannt, auch wenn zusätz- liche Abschreibungsmöglichkeiten noch auf sich warten lassen: Zumindest werden Zukunftsinvestitionen mittelständischer Unternehmen über die Förderbank KfW unterstützt. Seit dem 1. Juli 2025 stehen dafür die Programme „ERP-Förderkredit Digitalisierung“ und „ERP-Förderkredit Innovation“ zur Verfügung.

Bei Noltehaus war eine digitale Abbundanlage für rund 400.000 Euro, zum Teil finanziert über die KfW, eine solche Zukunfts- investition: Wo früher zwei Mitarbeitende zehn bis 14 Tage mit Säge-, Fräs- und Bohrarbeiten beschäftigt waren, erledigt die Anlage nun fast alle anfallenden Arbeiten selbständig binnen weniger Stunden. Die benötigten Informationen wie die Position eines Bohrlochs erhält sie aus der Planungssoftware. In einer benachbarten Halle entstehen aus den einzelnen Elementen ganze Decken und Wände, die direkt zur Baustelle transportiert werden. „Auch kleine Betriebe wie der meine können von digi- talen Technologien und neuen Ideen profitieren“, sagt Geschäfts- führer Nolte. „Man sollte sich dem Fortschritt nicht verweigern.“

„DIE KOMMUNIKATION SOLLTE KLAR UND OFFEN SEIN“

Kaum ein Wort löst bei mittelständischen Unternehmern so viel Unbehagen aus wie „Finanzamt“. Dabei kann das Finanzamt zum Partner avancieren. Ein Interview mit Steffen Thomas, Inhaber der Unternehmensberatung „Tatort Unternehmer“ und Experte für Unternehmensteuern.



Steffen Thomas
Foto privat

Herr Thomas, warum fürchten viele Unternehmer das Finanzamt so sehr?

Unternehmer stehen wirtschaftlich unter Druck, gerade in Zeiten von Krisen und steigenden Insolvenzen. In dieser Lage wächst die Sorge vor dem Thema Steuern, verstärkt durch Berichte über Betriebsprüfungen, Steuerfahndungen und Insolvenzen. Diese Angst spiegelt aber bei Weitem nicht die Realität wider.

Wo liegt denn der Denkfehler?

Das Finanzamt als erklärter Feind ist in vielen Köpfen tief verwurzelt. Krisen in der Unternehmensentwicklung haben oft mit der Zahlung von Steuern zu tun. Das Finanzamt gilt dann schnell als Ursache der Schieflage – als Behörde, die nicht gezahlte Abgaben eintreibt, wird es zur Existenzbedro- hung. Dabei liegen jeder Krise Entscheidungen zugrunde, die der Unternehmer selbst getroffen hat.

Kann das Finanzamt zum Partner werden?

Das Finanzamt sollte von der Gründung an aktiv in das Thema Steuern eingebunden sein. Schon mit dem steuerlichen Erfassungsbogen erhält es die wichtigsten Informationen für die ersten Jahre und eine erste Gewinnprognose des Unter- nehmers. Gibt es Angestellte? Welche Form der Umsatzbe- steuerung wird gewählt? Sollen Vorauszahlungen geleistet werden? Mit der Vergabe der Steuernummer werden die Weichen für steuerliche Vorauszahlungen gestellt, und diese wirken sich unmittelbar auf die Liquidität aus. Fehlen die Informationen oder bleiben Rückfragen unbeantwortet, kann es zu Schätzungen kommen. Diese fallen selten zugunsten

des Unternehmers aus. Daher ist die Zusammenarbeit mit einem Steuerberater immer hilfreich.

Ein Unternehmer profitiert also vom partnerschaftlichen Verhältnis zum Finanzamt.

Wer Informationen übermittelt und Anfragen des Finanzamts beantwortet, löst viele vermeintliche Probleme und Ängste schon im Entstehen. Ebenso unerlässlich sind die Kenntnis der eigenen Buchhaltung und ein laufendes Studium der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Auch der Austausch mit dem Steuerberater über die aktuelle Lage hilft. Dann lässt sich aktiv auf Veränderungen reagieren: Die Steuervorauszahlun- gen auf den Gewinn lassen sich bei Umsatzrückgang per Antrag anpassen. Auch Änderungen bei der Umsatzsteuer, etwa durch Insolvenzen von Kunden, lassen sich in den Voranmeldungen korrigieren. So verfügt das Unternehmen über mehr Liquidität und kann seine Geschäfte ungehindert weiterführen, statt erst zeitversetzt große Erstattungen zu erhalten.

Welche Regeln sollte man bei der Zusammenarbeit mit den Finanzbeamten beachten?

Die Kommunikation sollte klar und offen sein. Je besser der Unternehmer über seine wirtschaftliche Situation informiert ist, desto besser kann er auf Veränderungen reagieren. Empfehlenswert ist, die Kommunikation über den betreu- enden Steuerberater oder zumindest in enger Abstimmung mit ihm zu führen. Für jeden Sachverhalt gehören alle nötigen Daten zusammengestellt und eingereicht. Sinnvoll ist, wie im gesamten Geschäftsleben, eine schriftliche Kommunikation, allein schon der Nachweise wegen.

Inwiefern spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle, wenn man ein partnerschaftliches Verhältnis zum Finanz- amt pflegen möchte?

Die Beziehung zwischen Unternehmer und Finanzamt besteht das ganze Unternehmerleben lang. Von der Gründung über Wachstum und Krise bis zur Übertragung des Unternehmens ist die Finanzverwaltung immer beteiligt. Ob laufende Steueranmeldungen, die Steuererklärung oder turnusmäßige Betriebsprüfungen: Nichts geht ohne das Finanzamt. Eine proaktive Kommunikation in allen Phasen sorgt dafür, dass die gesetzlich vorgegebenen Aufgaben partnerschaftlich erledigt werden. Was die Finanzverwaltung weiß, kann sie zugunsten des Unternehmers verarbeiten. Fehlende Informationen oder unbeantwortete Rückfragen schaffen Misstrauen – und es wird schnell teuer.

Das Interview führte Harald Czycholl.

NEUES KAPITAL AUS DER EIGENEN BILANZ

Bankkredit oder eigene Mittel allein reichen nicht immer aus: Gerade bei größeren Investitionen kann es sinnvoll sein, die Finanzierung breiter aufzustellen. Sale-and-Lease-Back macht gebundenes Vermögen zu Liquidität und kann stille Reserven heben.

Muss einem Unternehmen wirklich alles gehören, was es für sein Geschäft braucht? Im deutschen Mittelstand lautete die Antwort lange „Ja“: Anlagen, Fahrzeuge oder Werkshallen waren traditionell Teil des Betriebsvermögens. Doch das ändert sich, wenn auch langsam. „Gerade Jüngere im Management entdecken andere Möglichkeiten“, beobachtet Benjamin Schö- fer vom Deutschen Mittelstands-Bund (DMB). Bei ihnen rückt statt des Eigentums die Nutzung stärker in den Vordergrund, wodurch auch das Interesse an bankenunabhängigen Finan- zierungsformen wächst.

Von einer großen Wende zu sprechen, wäre jedoch über- trieben. Kleinere und mittlere Unternehmen finanzieren ihre Investitionen nach wie vor bevorzugt aus internen Mitteln. Wird Fremdkapital benötigt, bleibt der Bankkredit das wichtigste Instrument, das zeigen aktuelle Untersuchungen der KfW. Juliane Gerstenberger von KfW Research erläutert: „Zugleich sind Unternehmen zurückhaltender geworden, neue Schulden aufzunehmen. Höhere Zinsen, unsichere Wachstumsaussichten und schwierigere Kreditbedingungen spielen dabei eine Rolle.“

Digitalisierung und Klimaschutz brauchen Kapital

Doch Transformationsaufgaben wie Digitalisierung und Klima- schutz brauchen Kapital. Wachstum, neue Maschinen, Forschung und Entwicklung oder Unternehmenszukäufe müssen finanziert werden. Oliver Kimpel von der Finanzierungs- und Förder- mittelberatung Rem Capital AG spricht deshalb von einem „Instrumentenblumenstrauß“. Je kapitalintensiver das Inves- titionsvorhaben, desto eher würden unterschiedliche Kompo- nenten kombiniert. „Die bankenunabhängige Finanzierung kommt ergänzend hinzu und verbreitert die Kapitalstruktur.“

Eines der Instrumente ist Sale-and-Lease-Back. Dabei ver- kauft das Unternehmen Vermögenswerte – etwa Maschinen oder Immobilien – an einen Finanzierungspartner und least sie von diesem zurück. Der Vorteil: Die Anlagen oder Gebäude können gegen regelmäßige Raten weiter genutzt werden, das Unternehmen erhält sofort liquide Mittel. „Besonders interes- sant ist Sale-and-Lease-Back, wenn der Marktwert über dem Buchwert eines Vermögenswerts liegt“, ergänzt Asken Gode- froy, ebenfalls von Rem Capital AG. In dieser Differenz stecken stille Reserven, die beim Verkauf realisiert werden könnten.

Ein weiterer Aspekt ist die Optimierung der Bilanz: „Man verschlankt das Anlagevermögen, schafft Liquidität und kann damit beispielsweise bestehende Verbindlichkeiten reduzieren“, sagt Kimpel. Dadurch verändert sich die Bilanzrelation, zum Beispiel kann sich die Eigenkapitalquote verbessern. Zugleich werden Kreditlinien geschenkt. „Das kann insbesondere dann interessant sein, wenn Unternehmen ihre Finanzierungsspiel- räume für weitere Investitionen erhalten wollen.“

Allerdings eignet sich nicht jedes Wirtschaftsgut gleich gut für Sale-and-Lease-Back. Für den Finanzierungspartner ist die „Drittverwendungsfähigkeit“ entscheidend, die Möglichkeit, eine Maschine im Zweifelsfall verkaufen zu können. „Wenn die Maschinen sehr spezialisiert sind, dann wird es immer schwieriger, so etwas zu veräußern“, sagt Schöfer vom DMB. Bei Sonderanfertigungen könne der Finanzierer entweder ganz abwinken oder einen deutlichen Abschlag verlangen.

Zudem ist umstritten, wann Unternehmen diese Instrumente einsetzen sollten. Der DMB beobachtet Sale-and-Lease-Back vergleichsweise häufig bei Unternehmen, die bereits unter Druck stehen. „Das ist ein Mittel, das leider oft sehr spät ein- gesetzt wird, wenn nicht mehr viel Liquidität vorhanden ist und der Handlungsspielraum kleiner wird“, sagt Schöfer. Gerade dann müsse die Verwendung des neu gewonnenen Kapitals überzeugen. Sind die finanziellen Reserven weitgehend aus- geschöpft, bleibt wenig Raum für Fehlentscheidungen.

Asken Godefroy sieht das anders: „Das ist kein Notfallsin- strument, sondern ein strategischer Baustein der Finanzierungs- struktur.“ Voraussetzung sei, dass das Unternehmen während der Laufzeit wirtschaftlich stark genug bleibe, um die Leasing- raten zu bedienen, und der Baustein in die langfristige stra- tegische Ausrichtung des Unternehmens passe. Weder Lea- singgeber noch Banken wollen Maschinen, Immobilien oder andere Sicherheiten verwerten müssen. In einem Punkt besteht aber Einigkeit: Auch Schöfer hält das Instrument bei gesunden Unternehmen für sinnvoll, die damit Kapital für Wachstum, neue Produkte oder neue Märkte mobilisieren können.

Interessant für die Unternehmensnachfolge

Ebenfalls interessant könnte Sale-and-Lease-Back für die Unternehmensnachfolge sein. „Wenn eine Betriebsimmobilie aus dem operativen Unternehmen herausgelöst wird, ver- ringert sich die zu finanzierende Kaufsumme. Das kann für Nachfolgende leichter zu stemmen sein“, sagt Schöfer. Dies kann besonders für kleinere und mittlere Unternehmen rele- vant werden, wenn ein großer Teil des Unternehmenswerts in Immobilien oder Maschinen gebunden ist.

Den klassischen Bankkredit wird Sale-and-Lease-Back auch in Zukunft wohl nicht verdrängen. Dennoch kann es ein wei- terer Baustein sein, wenn ein Unternehmen Liquidität schaffen, seine Finanzierungsbasis verbreitern oder investitionsfähig werden will. Kimpel sieht das Instrument deshalb vor allem als Bestandteil einer guten Finanzierungsstruktur und als möglichen „Katalysator“, der Investitionen und Transforma- tionsvorhaben anschieben kann.

Von Michael Hasenpusch